

Ada Vänninen

ASIAKASLÄHTÖISYYS OSANA YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOA VÄHITTÄISKAUPANALALLA

Johtamisen ja talouden
tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Ohjaaja Riikka Tapaninaho
Joulukuu 2022

TIIVISTELMÄ

Ada Vänninen: Asiakaslähtöisyys osana yrityksen päätöksentekoa vähittäiskaupanalalla
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2022

Digitalisaatio on muuttanut kuluttajien käyttäytymistä viimeisten vuosikymmenten ajan. Murroksessa on ollut erityisesti vähittäiskaupanalalla, missä yritykset ovat pystyneet tarjoamaan asiakkailleen entistä laadukkaampia asiakaskokemuksia uuden teknologian avulla. Alati muuttuvalla markkinakentällä yritykset tavoittelevat kasvumahdollisuuksia asiakaslähtöisen strategian parista pysyäkseen mukana jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa. Koska asiakaslähtöisen ajattelumallin integrointiin saatetaan käyttää suuria määriä resursseja ilman tietoa prosessien tehosta, on asiakaslähtöisyyden tarkasteleminen osana organisaation päätöksentekoa perusteltua.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksessä toteutuvaa päätöksentekoa vähittäiskaupanalalla kontekstissa. Lisäksi tarkoituksena on ymmärtää, mistä asiakaslähtöinen strategia koostuu ja miten asiakaslähtöinen ajattelumalli näkyy yrityksen päivittäisissä toiminnoissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja se koostuu sekä teoreettisesta että empiirisestä osuudesta. Teoreettisessa viitekehityksessä asiakaslähtöistä ajattelumallia tarkasteltiin neljän osa-alueen kautta: kulttuuri, rakenne, prosessit ja taloudelliset mittarit. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksessä tapahtuvaa päätöksentekoa strategisella ja operatiivisella tasolla sekä tunnistettiin asiakaslähtöiselle strategialle ominaiset erityispiirteet. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja aineiston analysointi suoritettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulosten mukaan asiakaslähtöinen ajattelumalli näkyy organisaation päätöksenteossa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Operatiivisella tasolla päätöksentekoa ohjaa tulosten mukaan erityisesti yrityksen strategiassa määritellyt avainluvut sekä vastaanotetut asiakaspalautteet. Tutkimuksessa tunnistettiin myös asiakaslähtöiselle ajattelumallille ominaiset strategiset tavoitteet: asiakasymmärrys, arvonluonnin kaksijakoisuus, asiakassuhteiden hoito ja myynnin kasvattaminen. Tiedonkeruu ja -analysointitoiminnot nähtiin tutkimuksessa tärkeänä tekijänä, jonka avulla strategiset tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa.

Tuloksista voidaan päätellä asiakaslähtöisyyden ohjaavan erityisesti yrityksen strategiassa linjattuja, pidemmän aikavälin strategisia tavoitteita. Lyhyen aikavälin myynnilliset tavoitteet asetetaan asiakaslähtöisessä yrityksessä vastaavasti kerätyn asiakasdatan ja -käyttäjien pohjalta. Tutkimuksessa havaittiin operatiivisen tason päätöksenteon perustuvan avainlukujen päivittäiseen seuraamiseen sekä välittömään reagointiin, jos jotain muutoksia asiakaskäyttäytymisessä tunnistettiin. Jotta tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan rinnastaa muihin vähittäiskaupanalalla toimiviin yrityksiin, tulisi luotettavuutta lisätä laajentamalla tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä myös vähittäiskaupanalalla toimijoihin.

Avainsanat: Asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen strategia, strateginen päätöksenteko, operatiivisen tason päätöksenteko

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Tärkeimmät käsitteet ja rajoitteet	7
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	8
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1 Asiakaslähtöinen ajattelutapa	9
2.1.1 Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri.....	11
2.1.2 Asiakaslähtöinen organisaatorakenne	12
2.1.3 Asiakaslähtöiset prosessit	13
2.1.4 Asiakaslähtöiset taloudelliset mittarit	14
2.2 Yrityksen päätöksenteko.....	15
2.3 Asiakaslähtöisen strategian erityispiirteet	17
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA	19
3.1 Tutkimuksen toteutus	19
3.2 Aineiston keruu.....	19
3.3 Aineiston analysointi	20
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
4.1 Yrityksen strategiset tavoitteet	23
4.1.1 Asiakasymmärrys.....	23
4.1.2 Arvonluonnin kaksijakoisuus.....	24
4.1.3 Asiakassuhteiden hoito	25
4.1.4 Myynnin kasvattaminen.....	27
4.2 Datan keruu ja sen merkitys	29
4.2.1 Asiakastietokanta	29
4.2.2 Mittarit	30
4.3 Asiakkaiden merkitys yritykselle	31
4.3.1 Päivittäinen päätöksenteko.....	31
4.3.2 Asiakaspalautteet	32
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1 Tulosten yhteenveto.....	34
5.2 Johtopäätökset	35

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	41
Liite 1. Haastattelurunko	41

TAULUKOT

Taulukko 1: Asiakaslähtöisen ajattelumallin erityispiirteet.....	9
Taulukko 2: Haastattelut.....	20
Taulukko 3: Asiakaslähtöisyyden rooli päätöksenteossa luokiteltuna.....	21

KUVIOT

Kuvio 1: Asiakaslähtöinen organisaatorakenne.....	12
Kuvio 2: Asiakaslähtöiset prosessit	14

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Digitalisaation myötä kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut valtavasti. Yhä useampi palvelu tai tuote on vain yhden klikkauksen päässä, eikä valikoima rajoitu maantieteelliseen sijaintiin. Kilpailun kasvaessa myös kuluttajien odotukset yrityksiä sekä heidän tarjontaansa kohtaan kehittyvät (Williams, 2014). Ei ole siis ihme, että yritykset tavoittelevat yhä enemmän kasvumahdollisuuksia asiakaslähtöisen strategian parista kehittääkseen kilpailuetua alati muuttuvalla markkinakentällä (Hodkinson, Jackson & West, 2022).

Digitalisaation synnyttämässä murroksessa on pyörinyt erityisesti vähittäiskaupanala. Perinteisten kivijalkaliikkeiden sekä verkkokauppojen rinnalle ovat nousseet uudenlaiset tavat tehdä ostoksia muun muassa mobiilisovellusten ja itsepalvelukassojen avulla. Tekniikkajätti Amazon on vienyt kehityksen vielä pidemmälle – Amazon Go on noussut viime aikoina vähittäiskaupanalalla edelläkävijäksi tarjotessaan kuluttajille mahdollisuutta suorittaa ostokset täysin mobiilisovelluksen kautta ilman tarvetta pysähtyä maksamaan ostoksia (Forbes, 2019). Teknologian ansiosta vähittäiskaupanalan yritykset ovat pystyneet tarjoamaan kuluttajille entistä parempia asiakaskokemuksia, minkä voidaan nähdä toimineen kiihdyttävänä voimana yritysten väliselle kilpailulle. Markkinakentällä, missä kuluttajien ulottuvilla olevat vaihtoehdot ovat loputtomat, nousee asiakaslähtöinen lähestymistapa keskeiseen asemaan.

Vähittäiskaupanalalla toimivat yritykset pystyvät hyödyntämään edistynyttä data-analytiikkaa asiakaslähtöisen strategian kehittämiseen (Hernandez, Julio, Roe, Conway, Knight & Jenkins, 2020). Pelkkä datan kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan dataa on osattava myös tulkita ja analysoida. Hodkinson ym. (2022) mukaan Oraclen (2016) toteuttamaan tutkimukseen vastanneista yrityksistä vain alle puolet vastanneista yrityksistä koki pystyvänsä poimimaan tarvittavat tiedot asiakkaistaan sosiaalisesta mediasta kerätystä datasta, mikä viittaa osaltaan laajaan luottamuksen puutteeseen data-analytiikan prosesseissa. Parhaimmillaan vähittäiskauppiat kuitenkin kykenevät analytiikan avulla tarjoamaan asiakkailensa yksilöllisempää sekä kohdistetumpaa tarjontaa (Wedel & Kannan, 2016), mikä edesauttaa yrityksen asiakaslähtöisyyttä (Gupta ym., 2021).

Koska asiakaslähtöisyyttä pidetään vähittäiskaupanalalla lähes välttämättömänä yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi, on ajattelumallin ymmärtäminen tärkeää. Vaikka asiakaslähtöisyys saattaa vaikuttaa helposti lähestyttävältä aiheelta, sitä on todellisuudessa haastava rakentaa tai ylläpitää isoissa organisaatioissa (Hart, 1999). Yritysten tulisi ymmärtää asiakkaita paremmin yksilönä sekä toimittaa heille arvoa jokaisessa asiakaskokemuksen kosketuspinnassa (Gupta & Ramachandran, 2021). Kiihtynyt kilpailu asiakaskokemusten luomisesta edellyttää asiakkaan kytkemistä osaksi organisaation strategiaa. Mikäli yritys haluaa menestyä alansa markkinoilla, strateginen suunnittelu sekä sen onnistunut jalkauttaminen osaksi päivittäisiä toimintoja on välttämätöntä (Shaw & Ivens, 2002).

Vaikka asiakaslähtöisyydestä on keskusteltu alan kirjallisuudessa jo pitkään, pysyy aihe yhä kuitenkin relevanttina – ilman asiakkaita yritys ei voi menestyä (Gupta & Lehmann, 2005). Pelkkä asiakaskunnan omaaminen ei kuitenkaan takaa yrityksen menestystä, vaan yrityksen täytyy asettaa asiakkaat päätöksenteon ytimeen. Gupta ym. (2005) mukaan yrityksen johto on jo vuosien ajan ollut samaa mieltä siitä, että asiakaslähtöisyys tulisi näkyä läpi organisaation. Tästä huolimatta yritysten toiminta ei aina vastaa puhetta. Vaikka yrityksen johto pyrkii jalkauttamaan asiakaslähtöistä strategiaa osaksi koko organisaatiota, useimmat päätökset tehdään kuitenkin ilman riittävää tietoa (Williams, 2014). Koska asiakaslähtöiseen toimintaan saatetaan käyttää valtavasti resursseja ilman tarkkaa tietoa kyseisten prosessien hyödyistä, on ajattelumallia tärkeää tutkia osana yrityksen päätöksentekoa. Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu kirjallisuudessa laajalti yrityksen markkinointistrategian (*customer relationship marketing*) yhteydessä (Payne & Frow, 2000, 2013; Williams, 2014). Ajattelumallin tarkastelu on kuitenkin organisaation strategisen sekä käytännön tason päätöksenteon yhteydessä tuoreempi näkökulma, joten aiheen tutkiminen valitulla rajauksella on siten perusteltua.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tarkastella asiakaslähtöisyyttä osana yritysten päätöksentekoa vähittäiskaupanalalla. Lisäksi tutkimuksessa tullaan tarkemmin analysoimaan asiakaslähtöistä strategiaa sekä sitä, miten asiakaslähtöisyys näkyy organisaatioiden päivittäisissä toiminnoissa vähittäiskaupanalalla. Asiakaslähtöisyyttä tullaan käsittelemään organisaation eri osa-alueiden avulla: organisaatiokulttuuri ja -rakenne, prosessit sekä taloudelliset mittarit (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006). Tutkimuksessa tullaan myös tarkastelemaan organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa erityisesti strategisen sekä operatiivisen, eli käytännön tason yhteydessä.

Tutkimuksen pääkysymykseksi on siis asetettu:

Miten asiakaslähtöisyys ohjaa organisaation päätöksentekoa vähittäiskaupanalalla?

Tutkimuksen pääkysymystä analysoidaan kahden alakysymyksen avulla:

Millainen on asiakaslähtöinen strategia?

Millä tavoin asiakaslähtöisyys näkyy organisaation päivittäisissä toiminnoissa ja päätöksissä?

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan sekä teoreettisen viitekehyksen että kerätyn empiirisen aineiston avulla.

1.3 Tärkeimmät käsitteet ja rajoitteet

Asiakaslähtöinen ajattelumalli käsittää asiakkuuksien ymmärtämisen yksilötasolla, asiakkuuksien tuottavuuden arvioinnin pitkällä tähtäimellä sekä markkinointistrategian ja viestinnän muokkaamisen jokaisen henkilökohtaisiin tarpeisiin nähden (Gupta ym., 2021). Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa asiakkaat ovat yrityksen toiminnan ytimessä – yrityksen ensisijainen tavoite on tuottaa asiakkailleen arvoa (Gupta ym., 2005).

Strategialla viitataan siihen organisaation suuntaan ja tähtäimeen pitkällä aikavälillä, joka mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä resurssien ja osaamisen konfiguroinnilla. Strategian pohjimmaisena tavoitteena on täyttää organisaation sidosryhmien odotukset (Johnson, 2008), eli sovittaa arvonluonti ja sen tuloutus yhteen tavalla, joka mukailee organisaation sidosryhmien toiveita sekä tarpeita.

Päätöksenteolla viitataan kirjallisuudessa yleisesti ”niiden ratkaisujen tunnistamiseen ja valitsemiseen, jotka johtavat toivottuun lopputulokseen” (Kazi, 2009, 157). Vaikka päätöksenteko on oleellinen osa yrityksessä tehtävien suurien linjausten tekoa, kuten strategian suunnittelua sekä tuotekehitystä, on päätöksenteko läsnä myös arkipäiväisissä toimissa. Tässä tutkimuksessa päätöksentekoa tullaan käsittelemään erityisesti organisaatioiden strategisella sekä operatiivisella tasolla. **Operatiivisella päätöksenteolla** viitataan tutkimuksessa

jalkautettuun strategiaan, jossa määritellyt tavoitteet ja toimenpiteet ohjaavat yrityksessä tapahtuvaa päivittäistä päätöksentekoa.

Tutkimus on rajattu vähittäiskaupanalalla toimiviin organisaatioihin. **Vähittäiskaupanalalla** viitataan tutkielmassa markkinoihin, missä uusien sekä käytettyjen tavaroiden myynti sijoittuu pääasiallisesti yksityisille kuluttajille kotitalous- tai henkilökohtaiseen käyttöön. Vähittäiskauppaa harjoitetaan kivijalkaliikkeiden, tavaratalojen ja myyntikojujen ohella myös verkossa erilaisten verkkokauppojen yhteydessä sekä verkostomarkkinointina. Vähittäismyynnissä myyjät omistavat kaikki myyvänsä tuotteet. (Toimialaluokitus, 2008.)

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkimuksen aihe sekä perustellaan sen valinta. Johdannon alaluvuissa käydään läpi lisäksi tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä avataan tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa tarkastellaan aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Luvussa esitellään asiakaslähtöisyyden ajattelumalli sekä tarkastellaan sen ilmenemistä organisaation neljällä eri osa-alueella: organisaatiokulttuuri ja -rakenne, prosessit sekä taloudelliset mittarit (Shah ym., 2006). Toisessa alaluvussa käsitellään yrityksen päätöksentekoa strategisella ja operatiivisella tasolla sekä syvennyttään asiakaslähtöisen strategian erityispiirteisiin (Gupta ym., 2005).

Kolmannessa luvussa esitellään tähän tutkimukseen käytettyä metodologiaa. Luvussa perustellaan valitun tutkimusmenetelmän käyttö sekä esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Lisäksi kolmannessa luvussa käydään läpi, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja esitellään tapa, millä kerättyä aineistoa on käsitelty ja analysoitu.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusaineiston pohjalta tehtyjä havaintoja ja tuloksia. Näiden tulkinnassa hyödynnetään tutkimuksen toisessa luvussa esitettyjä teoreettisia näkökulmia teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen aineiston havaintoihin ja tuloksiin pohjautuvat johtopäätökset samalla tutkimuskysymyksiin vastaten. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielman mahdollisia rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Asiakaslähtöinen ajattelutapa

Asiakaslähtöistä ajattelutapaa on tutkittu alan kirjallisuudessa jo muutamia vuosikymmeniä. Aihe kuitenkin säilyy vuodesta toiseen relevanttina, sillä asiakkaat ovat yrityksen elinehto (Gupta ym., 2005). Erityisesti kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut vuosien varrella valtavasti – yhä suurempi osa kuluttajista omaa erinomaiset tietotekniikkataidot sekä vaatii räätälöityjä ja ainutlaatuisia ratkaisuja. Jos yritys ei kykene täyttämään toivottuja tarpeita, siirtyy kuluttaja ripeästi toiselle tuotteen- tai palveluntarjoajalle. Vähittäiskaupanala on ollut murroksessa viimeisen vuosikymmenen ajan (Gupta ym., 2021).

Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa päätöksenteko pohjautuu asiakkaisiin, ja asiakasymmärrys toimii asiakaslähtöisessä yrityksessä arvokkaana etuna. Ajattelumallia toteuttavassa organisaatiossa yrityksen huomio keskittyy erityisesti asiakassuhteiden kehittämiseen (taulukko 1). Asiakaslähtöisyyden onkin havaittu olevan yhteydessä yritysten erinomaiseen taloudelliseen tulokseen uskollisista asiakassuhteista johtuen (Day & Moorman, 2010; Shah ym., 2006.) Kyseinen liiketoiminta perustuu asiakaslähtöisissä yrityksissä vahvasti arvonluonnin kaksijakoiseen prosessiin, missä arvon luominen tapahtuu samanaikaisesti sekä asiakkaalle että yritykselle (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005).

Taulukko 1 Asiakaslähtöisen ajattelumallin erityispiirteet (mukailtu *Shah ym.*, 2006, 115)

Organisaation näkökulma	Asiakaslähtöinen ajattelumalli
Filosofia (basic philosophy)	Palvele asiakkaita – kaikki päätökset alkavat asiakkaasta ja mahdollisuudesta luoda kilpailuetua
Yrityksen orientoituminen	Asiakassuhdeorientoitunut
Tuotesijoittelu	Korostaa tuotteiden etuja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden täyttämässä
Organisaatorakenne	Asiakassegmentti-yksiköt Asiakassuhteiden johtajat Asiakassegmentin myyntitiimit
Organisaation fokus	Ulospäinsuuntautunut Asiakassuhteiden kehittäminen Kannattavuus asiakaslojaaliuden kautta – Työntekijät ovat asiakkaiden puolestapuhujia
Suorituskykyä arvioivat mittarit	Asiakasmarginaali

	Asiakastyytyväisyys Asiakkaan elinkaariarvo Asiakaspääoma
Johtamisen kriteerit	Asiakasportfolio
Myynnin lähtökohta	”Kuinka monta tuotetta voimme myydä tälle asiakkaalle?”
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärrys on arvokas etu

Tarvetta asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle voidaan selittää viidellä muutosvoimalla (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Ensimmäinen muutosvoima, eli teknologia on ohjannut vähittäiskaupanalalla tapahtuvaa kehitystä jo pitkään. Kehityksen kiihtyminen on kuitenkin osoittanut haasteita alan toimijoille. Pysyäkseen kilpailussa mukana tulee yritysten hyödyntää teknologian luomia mahdollisuuksia aktiivisesti asiakaskohtaamisten jokaisessa kosketuspisteessä. Toisen muutosvoiman muodostavat vaativat sekä hyvin perillä asioista olevat kuluttajat. Kyseiset asiakkaat haastavat yrityksiä monilla liiketoiminnan eri osa-alueilla vaatien vastuullisesti tuotettuja hyödykkeitä sekä kestävästä kehitystä tukevia toimintatapoja. Kuluttajat olettavat, että yhä alhaisemmat hinnat ja innovatiivisemmat tuotteet ovat kaikkialla sekä jatkuvasti saavutettavissa (Lindroos & Lohivesi, 2010). Lisääntyneellä markkinoiden monimuotoisuudella viitataan vastaavasti kolmanteen muutosvoimaan, joka mahdollistaa ostosten tekemisen paikasta ja kellonajasta riippumatta. Asiakkaat voivat tehdä ostoksia perinteisten kivijalkaliikkeiden lisäksi verkkokaupoissa ja mobiilisovelluksissa noutamalla ostokset tai tilaamalla ne jopa etukäteen suoraan kotiovelle. Markkinoiden monimuotoisuus luo mahdollisuuksien lisäksi haasteita erityisesti perinteistä liiketoimintamallia harjoittaville yrityksille, joilla liiketoiminta pyörii vahvasti kivijalkaliikkeiden ympärillä. Neljäs muutosvoima on kilpailu, joka on lisääntynyt valtavasti markkinoilla. Teknologian tuomat mahdollisuudet, kuluttajien kiristyneet vaatimukset sekä markkinoiden monimuotoisuus ovat vauhdittaneet yritysten välistä kilpailua. Jos yrityksen tuotteet tai palvelu eivät pysty vastaamaan kilpailuun, asiakkaat löytävät muualta ratkaisun tarpeisiinsa (Lindroos ym., 2010). Viimeinen muutosvoima haastaa yrityksiä erityisesti markkinointipäätösten osalta, sillä paine parantaa markkinoinnin tuottavuutta on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. (Sheth ym., 2000.)

Asiakaslähtöisen ajattelumallin omaksuminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden hallita kyseisiä liiketoimintaympäristön muutoksia (Gupta ym., 2021), sillä se tarjoaa erinomaisen tavan luoda lojaaleja ja kannattavia asiakassuhteita eli etua, jota kilpailijoiden on vaikea

ymmärtää sekä vielä vaikeampi kopioida tai syrjäyttää. (Day, 2000.) Asiakaslähtöisyyden adaptoiminen osaksi organisaatiota ei ole kuitenkaan helppoa. Shah ym. (2006) käsittelevät asiakaslähtöisyyttä tavoittelevien yritysten kohtaamia haasteita neljän tiiviisti toisiinsa sidoksissa olevan ulottuvuuden kautta: organisaatiokulttuuri ja -rakenne, asiakaslähtöiset prosessit sekä taloudelliset mittarit. Näitä neljää ulottuvuutta käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

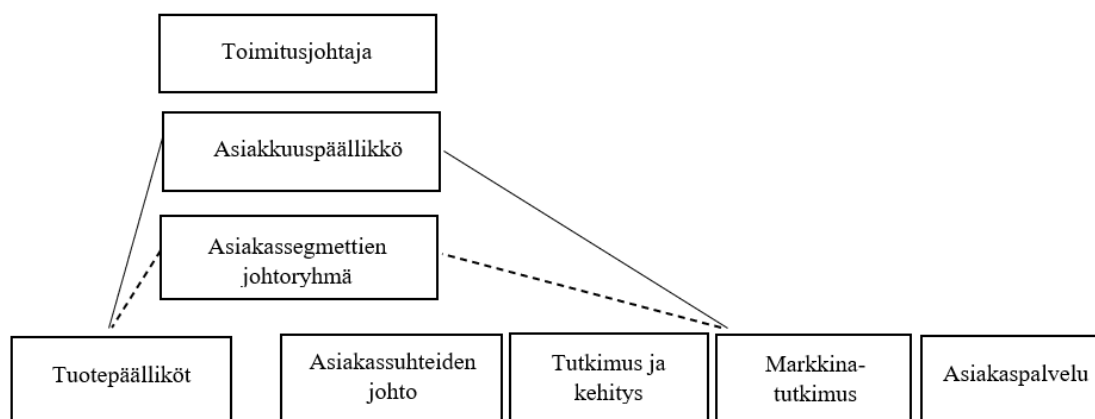
2.1.1 Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri

Asiakaslähtöisissä organisaatioissa päätöksenteon ytimessä ovat asiakkaat. Tällöin yritysten arvomaailmaan kuuluu se, että jokainen päätös alkaa asiakkaista sekä kilpailuedun ennakoinnista. Käytännönläheisempi tarkastelu asiakaslähtöisestä organisaatiokulttuurista lähtee kuitenkin liikkeelle yrityksen normeista, joilla viitataan yhteisiin uskomuksiin sopivasta tai jopa odotetusta käytöksestä. Kyseisiin normeihin lukeutuu asiakaslähtöisessä yrityksessä erityisesti työntekijöiden toimiminen asiakkaiden edunajajina. Lisäksi, jotta yritys voi kokonaisuudessaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin, tulee työntekijöiden jakaa kerättyä tietoa keskenään. (Shah ym., 2006)

Asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös mentaalimallien kautta. Mentaalimallit, eli uskomusjärjestelmät ovat rakenteita ja prosesseja, joiden avulla tulkitaan maailmaa ja markkinoita sekä hahmotetaan niissä tapahtuvia mahdollisia muutoksia (Yrjölä, Kuusela, Neilimo & Saarijärvi, 2018; Shah ym., 2006). Mentaalimallit ohjaavat yrityksessä tapahtuvaa päätöksentekoa uskomusten, arvojen sekä käsitteiden avulla. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa mentaalimallit suuntautuvat yrityksen ulkoisiin tekijöihin (*outside-in*). *Outside-in* -mentaalimalli selittää asiakasymmärryksen muodostuvan asiakkaan kanssaelämisen kautta ja huomioi asiakasuskollisuuden olevan yhteydessä yrityksen pitkän tähtäimen tuloksellisuuteen (Day ym., 2010; Shah ym., 2006). Organisaatiokulttuuri voi siis parhaimmillaan toimia tärkeänä yrityksen suorituskyvyn edistäjänä tai pahimmillaan jopa merkittävänä esteenä (Shah ym., 2006). Deshpandé, Farley & Webster (1993) havaitsivatkin asiakkaat etusijalle asettavien markkinakulttuurien olevan kannattavimpia vertaillessaan neljää organisaatiokulttuuryyppiä: klaani-, markkina-, hierarkia- ja adhokratinen kulttuuri.

2.1.2 Asiakaslähtöinen organisaatorakenne

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa kaikki toiminnalliset aktiviteetit usein integroidaan sekä kohdistetaan tuottamaan ensiluokkaista asiakasarvoa (Shah ym., 2006). Organisaatorakenteet kehittyvät yhä enemmän kohti yhdenmukaisuutta markkinoiden kanssa (Day, 2006). Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa erityisesti pienet, asiakkaista vastaavat toimintayksiköt ovat organisaatiossa keskiössä (ks. kuvio 1). (Shah ym., 2006.)



Kuvio 1 Asiakaslähtöinen organisaatorakenne (mukailtu Rust, Moorman & Bhalla, 2010).

Asiakaslähtöinen organisaatorakenne keskittyy usein yrityksen markkinointiosaston uudelleen muotoiluun (Rust ym., 2010; Shah ym., 2006). Markkinointiosastojen olisi kannattavaa vastata markkinointitoimintojen lisäksi asiakkuuksien ylläpidosta sekä kehittämisestä markkinointipäällikön (*Chief Marketing Officer*) sijaan asiakkuuspäällikön (*Chief Customer Officer*) johdolla. Asiakkuuspäällikkö vastaa yrityksen asiakassuhdestrategian suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä valvoo kaikkia asiakaslähtöisiä toimintoja yhdessä asiakkaista vastaavien toimintayksiköiden kanssa. (Rust ym., 2010.) Lisäksi organisaatio voi vahvistaa yrityksen asiakasulottuvuutta asiakassegmenttijohtajilla tai asiakaslähtöisillä etupään yksiköillä, jotka työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa työskentelevien taustayksiköiden kanssa yhteistyössä kokonaisvaltaisten ratkaisujen muodostamiseksi (Shah ym., 2006).

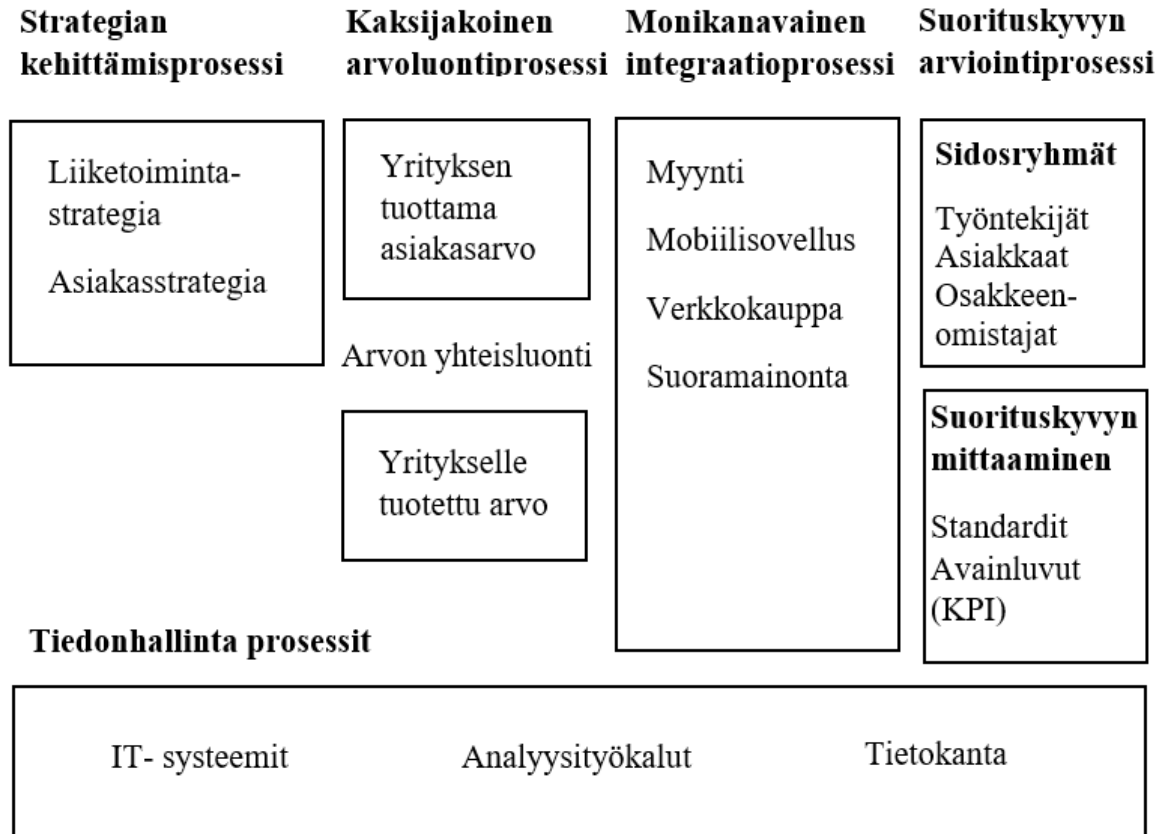
Asiakassuhteidenhallintaa (*Customer relationship management*) roolia voidaan myös kasvattaa osana asiakaslähtöisen organisaation markkinointiosaston toimenkuvaa, sillä asiakassuhteidenhallintaa pidetään tärkeänä työkaluna asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen mittaamiseen. Siinä missä asiakkaiden tuotetarpeet tunnistettaisiin tuotelähtöisissä yrityksissä

tuotepäälliköiden toimesta, siirtyisi asiakaslähtöisessä organisaatiossa vastuu kuluttajien tarpeiden täyttävien tuotteiden toimituksesta asiakkuuksien päällikölle. Jotta asiakkaiden tarpeita voidaan ymmärtää, on markkinatutkimusta eli asiakasymmärryksen kartoitusta tarpeen suorittaa markkinointiosaston lisäksi kuitenkin kaikilla organisaation osa-alueilla, jotka koskettavat asiakkaita. (Rust ym., 2010.)

Jotta tuotekehitykseen liittyvä päätöksenteko heijastaisi asiakkaiden todellisia tarpeita, kannattaa asiakaslähtöisen yrityksen ottaa asiakas mukaan osaksi suunnitteluprosessia. Hyödyntämällä markkinatutkimusta (*research and development*) osana markkinointitoimintoja, pystyvät organisaatiot kehittämään tuotteita ja palveluita juuri omien asiakassegmenttiensä tarpeisiin. Tämä organisaatorakenteen muutos edellyttää sekä resurssien, eli ihmisten ja budjetin että vallan siirtämistä tuotepäälliköltä asiakaspäälliköille. (Rust ym., 2010; Shah ym., 2006.)

2.1.3 Asiakaslähtöiset prosessit

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa yrityksen tulee adoptoida horisontaalinen ajattelutapa, jotta kaikki prosessit ja toiminnot on mahdollista sisällyttää yrityksen toimintaan edistääkseen arvon luomista asiakkaalle (Shah ym., 2006). Payne ja Frow (2005) ovat identifioineet viisi tärkeää prosessia, jotka ovat välttämättömiä asiakaslähtöiselle organisaatiolle (ks. kuvio 2). Ensimmäinen prosessi sisältää strategian kehittämisprosessin, joka sisältää liiketoimintastrategian lisäksi myös asiakasstrategian. Siinä missä liiketoimintastrategia linjaa yrityksen vision, keskittyy asiakasstrategia määrittelemään asiakassegmenttien erityispiirteet. Toisella prosessilla viitataan arvonluonnin kaksijakaisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun yritys tuottaa asiakkaalle arvoa strategiassa linjatun arvolupauksen kautta, tuottaa asiakas vastaavasti taloudellista arvoa organisaatiolle. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa arvonluonti tapahtuu usein yhteisarvonluonnilla, jolloin kuluttajaa on kuultu ja konsultoitu tuotteiden tai palvelujen kehitysprosessien aikana. Kolmas prosessi sisältää monikanavaisen integraatioprosessin, joka kattaa kaikki kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Neljäs prosessi liittyy tiedonhallintaan, sillä ilman tiedonkeruu- ja analysointitoimintoja yritys ei pysty hyödyntämään sen keräämää asiakasdataa. Jotta yrityksen toimintaa voidaan seurata ja ylläpitää kannattavalla tasolla, pitää Payne ym. (2005) mainitsema tiedonhallintaprosessi sisällään yrityksen suorituskyvyn arvioimisen sidosryhmien sekä taloudellisen näkökulman kautta.



Kuvio 2 Asiakaslähtöiset prosessit (mukailtu Payne ym., 2005).

Jokainen prosessi vaatii kuitenkin osa-alueiden välistä koordinoitua toimiakseen kokonaisuutena. Tämä on kuitenkin monille yrityksille suuri haaste. (Payne ym., 2005.) Asiakaslähtöisten prosessien keskeisenä ongelmana voidaan pitää myös kykyä sovittaa asiakkaiden vaatimukset optimaalisesti oikeaan tuotteeseen sekä palveluun (Shah ym., 2006). Mitä paremmin yritys pystyy luokittelemaan asiakkaat ryhmiin tarpeiden ja odotuksien perusteella, sitä paremmin se voi palvella heitä (Day, 2003).

2.1.4 Asiakaslähtöiset taloudelliset mittarit

Asiakaslähtöisen yrityksen on löydettävä ne taloudelliset mittarit, jotka tukevat organisaation asiakaslähtöisiä prosesseja ja johtamiskäytäntöjä (Shah ym., 2006). Yrityksen tulee siis keskittyä tuotekannattavuuden (*product profitability*) sijasta asiakkaan kannattavuuteen (*customer profitability*) taloudellisia mittareitaan tarkastellessaan (Gupta ym., 2005; Rust ym., 2006). Organisaation täytyy nähdä asiakkaat (kilpailu)etuna (*asset*), joka generoi pitkällä

aikavälillä tuottoa yritykselle. On kuitenkin huomattava, että tuotettu arvo saattaa vaihdella asiakkaiden välillä huomattavasti. (Gupta ym., 2005)

Asiakkaiden kannattavuutta ja -arvoa ohjaavat kolme päätekijää: asiakashankinta, eli hankintaprosentti ja -kustannukset (*customer acquisition*), asiakasmarginaali (*customer margin*) ja asiakkaiden säilyttäminen eli säilytysaste ja -kustannukset (*customer retention*). Näitä kolmea tekijää voidaankin pitää asiakaslähtöisyyden keskeisinä taloudellisina mittareina. (Gupta, 2005). Asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa voidaan mitata myös asiakkaan elinkaariarvon (*customer lifetime value*) ja asiakkaan pääoman (*customer equity*) avulla (Shah ym., 2006).

2.2 Yrityksen päätöksenteko

Päätöksenteko kuuluu jokaisen organisaation ydinprosesseihin sekä johdon perustavanlaatuisiin tehtäviin kaikilla yrityksen tasoilla (Heracleous, 1994, 16). Jotta yritys voi toimia tehokkaasti jatkuvasti muuttuvalla markkinakentällä, organisaatioiden johto käyttää suuren osan ajastaan päätöksenteon parissa niin operatiivisella kuin strategisella tasolla, (Kazi, 2009, 157; Negulescu, 2014, 858). Siinä missä Mintzberg (1973) ja Stewart (1967, 76–83) mieltävät päätöksenteon sijoittuvan korkealle johdon asialistalla, päätöksenteon voidaan kuvata olevan myös johtamisen ydin (Simon, 1945).

Päätöksiä tehdään organisaatioissa kaikilla sen tasoilla (Kazi, 2009, 153). Päätöksen määritelmänä voidaan yleisesti pitää ”*tarkoituksenmukaista valintaa vähintään kahden vaihtoehdon välillä.*” Päätöksenteolla viitataan lisäksi myös ”*niiden ratkaisujen tunnistamiseen ja valitsemiseen, jotka johtavat toivottuun lopputulokseen.*” (Kazi, 2009, 157.) Vaikka päätöksenteko on oleellinen osa yrityksessä tehtävien suurien linjausten tekoa, kuten strategian suunnittelua sekä tuotekehitystä, on päätöksenteko läsnä myös arkipäiväisissä toimissa. Päätökset henkilöstön määrästä sesonkiaikaan tai jopa uusien työvälineiden hankkimisesta kuuluvat myös yrityksessä tehtävään päätöksentekoon. (Kazi, 2009, 153.) Tutkielman rajallisuuden vuoksi päätöksentekoa tarkastellaan yrityksen strategisen sekä operatiivisen tason kautta.

Strateginen suunnittelu ja siihen liittyvä päätöksenteko tapahtuu pitkälti ylimmän johdon toimesta (Porter, 1996, 77). Yrityksen strategialla viitataan toimintasuunnitelmaan, eli jouk-

koon integroitua ja koordinoitua sitoumuksia, joita yritys käyttää saadakseen luotua kilpailuetua tietyillä tuotemerkkinoilla (Hitt, King, Krishnan, Makri, Schijven, Shimizu & Zhu, 2009, 98). Strategian pohjimmaisena tavoitteena on täyttää organisaation sidosryhmien odotukset (Johnson, 2008; Kaplan & Norton, 2004, 10), eli sitoa arvonaluonti ja sen tuloutus yhteen tavalla, joka mukailee organisaation sidosryhmien toiveita sekä tarpeita. Strategian ydintehtävänä voidaan siis yleisesti pitää yrityksen ydinosaamisen hyödyntämistä tavalla, joka poikkeaa muista markkinoilla toimivista kilpailijoista (Hill & Jones, 2009, 110; Porter, 1996, 64). Vaikka strategialla viitataan usein tulevaisuuden suunnitelmaan, on se Mintzbergin (1987, 66–75) mukaan kuitenkin myös oppimisprosessi, jossa menneisyyden tapahtumat otetaan huomioon yrityksen strategisessa päätöksenteossa.

Strategian määrittelyvaiheessa yrityksen ylin johto tekee päätöksiä yrityksen strategisten tavoitteiden sekä linjauksien tekemisestä. Päätöksenteko nivoutuukin strategisella tasolla vahvasti strategisten valintojen tekemiseen erityisesti organisaation kilpailukeinoihin sekä asiakaslupaukseen liittyen. (Kaplan ym., 2004.) Jotta organisaatio saavuttaa strategiassa linjatut tavoitteet, on strategia kuitenkin myös jalkautettava organisaatioon sen suunnittelu- ja kehitysvaiheen jälkeen (Mintzberg, 1987). Jalkauttamisen tavoitteena on integroida strategia osaksi koko organisaatiota sekä sen operatiivista tasoa, eli käytäntöä. Strategian jalkauttamisessa organisaatio pyrkii hyödyntämään yrityksen jo olemassa olevia resursseja ja prosesseja. (Hrebiniak, 2006; Li ym., 2008; Noble, 1999, 120.)

Strategisen suunnittelun sekä operatiivisen tason toteutuksen on toimittava kuitenkin yhteistyössä. Jalkauttamisen yhtenä kompastuskivenä voidaankin pitää riittämätöntä viestintää organisaation eri tasojen välillä, jolloin strategiasta ei viestitä tarpeeksi yrityksen henkilöstölle (Hrebniakin 2006, 13; Kaplan & Norton 2000). Puutteellinen viestintä johtaa työntekijöiden tietämättömyyteen sekä epäselvyyteen vastuunjaossa ja rooleissa, jolloin operatiivisen tason päätöksenteko ei välttämättä vastaa strategiassa linjattuja tavoitteita ja visiota. (Kaplan ym., 2000.)

2.3 Asiakaslähtöisen strategian erityispiirteet

Asiakaslähtöiset strategiat huomioivat usein arvonluonnin kaksijakoisuuden (Gupta, 2005; Williams, 2014). Siinä missä yritys tuottaa arvoa asiakkailleen tuotteiden sekä palveluiden muodossa, tuottaa asiakas vastaavasti arvoa organisaatiolle vuosien varrella kertyneen voiton kautta (Kumar & Reinartz, 2016, 1; Shah ym., 2006, 5–6). Näin ollen asiakas on aina sijoitus, joka tuottaa yritykselle taloudellista etua tulevaisuudessa. Tehokkaissa asiakaslähtöisissä strategioissa asiakkaat nähdäänkin sijoituskohteena, johon yrityksen on investoitava. Huomattavaa kuitenkin on, että investointiin liittyy aina mahdollisen tuoton arviointi, sillä kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia. Asiakaslähtöinen strategia tunnistaakin asiakkaiden tuottaman arvon vaihtelevan suuresti pitkällä tähtäimellä. Suuria summia yrityksen tuotteisiin tai palveluihin kuluttava asiakas ei ole välttämättä organisaation tavoitteiden kannalta kannattavin asiakas, sillä heidän palvelemisensa saattaa vastaavasti vaatia suuren budjetin. (Williams, 2014; Gupta ym., 2005.)

Asiakaslähtöisen strategian ytimessä sijaitsevatkin lojaalit asiakassuhteet, joiden on havaittu olevan yhteydessä organisaation pitkän aikavälin kannattavuuteen (Shah ym., 2006, 3–4). Asiakaslähtöinen organisaatio punnitsee siis yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta (*customer profitability*) pitkällä aikavälillä, sillä asiakasarvo ei perustu vain yhden kertaostoksen suuruuteen, mutta lisäksi ostofrekvenssiin sekä asiakassuhteen pitkäikäisyyteen (Williams, 2014). Gupta ym. (2005) mukaan asiakkaan kannattavuus voidaan määritellä kolmen avaintekijän avulla: asiakkaan hankinta (*customer acquisition*), asiakkaan säilyttäminen (*customer retention*) ja asiakasmarginaali (*customer margin*).

Siinä missä asiakkaan hankinnalla korotetaan yrityksen nykyistä asiakasmäärää, asiakasmarginaalia korottamalla tavoitellaan yksittäisen asiakkaan tuottavuuden kasvattamista (Gupta ym. 2005). Asiakaslähtöisessä strategiassa toivottua kasvua pyritään usein rakentamaan erilaisten kanta-asiakasohjelmien (*loyalty programs*) avulla. Ohjelmien tarkoituksena on kasvattaa myyntituloja nostamalla asiakkaiden ostotasoa sekä rakentaa yhä tiiviimpi suhde yrityksen ja asiakkaan välille. Kanta-asiakasohjelmien avulla organisaatio kykenee muodostamaan luotettavan tietokannan asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä, mitä hyödynnetään usein ristiinmyynnin (*cross selling*) yhteydessä. (Uncles, Dowling & Hammond, 2003, 293–294.) Ristiinmyynnillä tarkoitetaan tutkimuksessa tilannetta, jossa yritys tarjoaa markkinointiautomaation avulla asiakkaalle ostotapahtuman jälkeen muita toiseen tuotekategoriaan kuuluvia tuotteita. Kanta-asiakasohjelmien kannattavuudesta on kuitenkin

ollut kirjallisuudessa keskustelua jo pitkään (Dowling & Uncles, 1997; Williams, 2014). Kanta-asiakasohjelmien perustamisen ja ylläpitämisen on muun muassa kritisoitu olevan kallista ilman todellista näyttöä investoinnin tuottavuudesta. Lisäksi ohjelmien käyttö ei edellytä asiakkaalta lojaalia suhdetta yritykseen, vaan useimpien asiakkaiden uskollisuus vastaa enemmän tapaa kuin sitoutumista brändiin. (Dowling & Uncles, 1997.)

Asiakaslähtöinen strategia nojautuu vahvasti tiedonkeruu- ja analysointimahdollisuuksiin (Williams, 2014). Yritykset ovat laajasti ymmärtäneet asiakkaista kerättävän tiedon toimivan voimavarana tehokkaiden markkinointiohjelmien suunnittelussa. Asiakastietokannan avulla yritys pystyy esimerkiksi tarjoamaan suosituksia muista saman kategorian tai aihealueen tuotteista asiakkaiden aikaisemman ostokäyttäytymisen perusteella. (Gupta ym., 2005.) Asiakaslähtöinen ajatusmalli lähestyykin myyntitilannetta näkökulmalta ”*montako tuotetta voimme myydä tälle asiakkaalle?*” (Shah ym., 2006).

Strategisessa päätöksenteossa yrityksen ylimmän johdon on tärkeää muodostaa joukko relevantteja mittareita, joilla on suuri vaikutus toiminnan kannattavuuteen ja joita voidaan toisaalta seurata helposti ja säännöllisesti. Siinä missä liian monien asioiden yhdenaikainen mittaaminen saattaa johtaa resurssien tarpeettomaan hajauttamiseen, liian suppea mittaristo ei vastaavasti anna todellista kuvaa liiketoiminnan terveydestä. Mittareiden valinnalla voi olla suuri vaikutus strategiseen päätöksentekoon ja jopa yrityksen kokonaisvaltaiseen menestykseen. (Gupta ym., 2005.)

Jotta yritykselle asetetut tavoitteet ja toimenpiteet saavutetaan, tulee strategia jalkauttaa osaksi koko organisaatiota. Tämä tarkoittaa käytännössä tilannetta, jossa strategiset tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin ja ne integroidaan osaksi kaikkia yrityksen toimintoja. Jos strategian jalkauttaminen suoritetaan hajauttamalla linjatut tavoitteet vain tietyille toimintayksiköille, kuluttajien asiakaskokemukset saattavat olla ristiriidassa keskenään käytetystä kanavasta riippuen. Kun strategiset tavoitteet keskitetään vastaavasti koko organisaation päämääräksi, on yrityksen mahdollista luoda asiakkaalle yhteneväinen asiakaskokemus valitusta kanavasta riippumatta. (Williams, 2014.)

3.TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamista sekä todellisuuden mallintamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopiinkin juuri tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena on ymmärtää mitä asiakaslähtöisyys on, ja millainen rooli sillä on yrityksen päätöksenteossa.

Aineiston keräämiseen valikoitui laadullisesti toteutettu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastattelukysymysten teemat jäsenyivät aiemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelussa korostettiin kuitenkin yksilöiden tulkintoja asioista sekä sallittiin syventävien kysymysten esittäminen haastateltavien vastauksien pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Valittu tutkimusmenetelmä mahdollistaa siis joustavuuden aineiston keruun suhteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997), sillä teemahaastattelu sallii täsmennyksien tekemisen. Tämän tarkoituksena on syventää tiedon ymmärrystä sekä muodostaa mahdollisimman luotettavaa näkemys aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä asiakaslähtöisyyttä on tarkasteltu hyvin vähän päätöksenteon yhteydessä aiemmin. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkittava aihe ei ole ennalta tunnettu (Hirsjärvi ym. 2008, 34).

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta syksyn 2022 aikana tehdyistä haastatteluista (ks. taulukko 2). Aineisto kerättiin yhden vähittäiskaupanalalla toimivan organisaation sisältä haastatellen kahta yrityksessä toimivaa esihenkilöä. Toinen esihenkilöistä toimii kohdeorganisaatiossa myymäläpäällikkönä, ja toinen vastaa laajasti kaikista Pohjoismaissa sijaitsevista myymälöistä. Tutkimuksessa haastateltiin lisäksi organisaation kokemuspäällikköä (*Chief experience officer*), joka työskentelee tiiviisti yrityksessä strategisen päätöksenteon parissa.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
H1	1.11.2022	39:51	11 sivua
H2	2.11.2022	50:42	14 sivua
H3	11.11.2022	27:12	7 sivua

Haastattelurunko (ks. liite 1) oli jokaisessa haastattelussa sama, mutta kysymysten etenemisjärjestys tai tarkka muoto saattoivat vaihdella tilanteen mukaan, kuten teemahaastatteluille on tyypillistä (Hirsjärvi ym., 1997, 203). Mikäli haastateltavien vastaukset mahdollistivat tutkimuksen aihetta tukevan lisäkeskustelun, kysyttiin heiltä vielä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin etänä videopuhelun välityksellä, nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin tekstimuotoon. Litteroinnin yhteydessä tekstistä poistettiin täytesanat sekä häivytettiin kohdeorganisaatioon viittaavia yksityiskohtia, kuten yrityksen nimi sekä tuotetietoja.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkielmassa kerätty empiirinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen. Teoreettisessa viitekehityksessä esitetyt näkemykset toimivat analyysin tukena, mutta aineiston analysointi ei perustu suoraan valmiiseen teoriaan. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee pitkälti empiirisen aineiston ehdoilla ja antaa tilaa teorian ulkopuolelta esiin nousseille havainnoille. Koska asiakaslähtöisyyden tutkiminen on yrityksen päätöksenteon yhteydessä melko vähän tutkittu aihe, mikään yksittäinen teoria ei soveltunut tutkimukseen. Toisessa luvussa esitetyt teoreettiset näkökulmat ohjaavat kuitenkin aineiston analysointia.

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut tarkkaan läpi sekä hyödyntämällä videomuotoista aineistomateriaalia. Tulosten läpikäynti aloitettiin teoriaohjaavalle analysointimallille tyypillisesti perehtymällä empiiriseen aineistoon aineistolähtöisesti ja muodostamalla litteroiduista teksteistä pelkistettyjä ilmauksia (Tuomi ym., 2018) (ks. taulukko 2).

Taulukko 3 Asiakaslähtöisyyden rooli päätöksenteossa luokiteltuna.

Kokoava käsite	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus
Asiakaslähtöisyyden rooli päätöksenteossa	Yrityksen strategiset tavoitteet	Asiakasymmärrys	Asiakasymmärryksen kerääminen datan ja testiryhmien kautta Asiakkaista vastaavien toimintayksiköiden hyödyntäminen
		Arvonluonnin kaksijakoisuus	Lojaali asiakas saa yrityksen tuotteista arvoa, ja asiakas tuottaa yritykselle taloudellista arvoa Arvon yhteisluonti
		Asiakassuhteiden hoito	Lojaali asiakas strategian ytimessä Monikanavaisuus Yhdenmukainen asiakaskokemus kanavasta riippumatta
		Myynnin kasvattaminen	Asiakkaalle myydään tuotteita määrällisesti enemmän ristiinmyynnin, markkinoinnin avulla Ostofrekvenssin lisääminen markkinoinnin ja asiakaskokemuksen avulla
	Datan keruu ja sen merkitys	Asiakastietokanta	Tietokannan muodostaminen kanta-asiakasohjelmien avulla Kerätyn datan hyödyntäminen markkinoinnissa ja myynnin kasvattamisessa
		Mittarit	Strategisiin tavoitteisiin sopiva mittaristo, jolla mitataan yrityksen suorituskykyä ja kannattavuutta Datan hyödyntämisen haasteet
	Asiakas päätöksenteon lähtökohtana	Päivittäinen päätöksenteko	Ajan hermoilla oleminen Reagointi muuttuvaan maailmantilanteeseen ja asiakaskäyttäytymiseen
		Asiakaspalaute	Asiakaspalautteen kulkeutuminen kyseisestä aiheesta vastaavalle yksikölle Palautteeseen reagointi Palautteen käsittelemisen haasteet

Ilmausten alaluokat muodostettiin teoriaohjaavasti teoriasta esille nousseiden näkemysten tukemana. Yläluokat muodostuivat vastaavasti sekä aineistosta kerättyjen pelkistettyjen ilmausten, sekä teoriasta nostettujen alaluokkien avulla. Aineiston analysoinnissa keskityttiin tarkastelemaan tutkimuskysymysten kannalta oleellisia teemoja ottaen huomioon

asiakaslähtöisen ajattelumallin erityispiirteet niin strategisessa päätöksenteossa kuin käytännön tasolla.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yrityksen strategiset tavoitteet

4.1.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystä pidettiin haastatteluissa tärkeänä lähtökohtana. Asiakaskäyttäytymisen syvällinen ymmärtäminen nähtiin yrityksen voimavarana, joka ohjaa organisaatiossa tapahtuvaa strategista päätöksentekoa. Jotta yritys voi ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymismalleja, kokivat haastattelijat asiakasprofiilin luomisen tärkeänä. Asiakasprofiilin kerrottiin olevan yrityksen asiakaskokemustiimin kehittämä dokumentti, joka selittää millainen organisaation tyypillinen asiakas on, eli kuinka usein asiakas ostaa yrityksen tuotteita, miltä asiakkaan elämäntilanne näyttää ja millaista arvoa asiakas odottaa saavansa ostamalla yrityksen tuotteita tai palveluita. Haastattelijat kertoivat asiakasprofiilin muodostamisen tapahtuvan asiakaskokemustiimin toimesta.

*Customer journey on kovastikin asiakkaan näkökulmasta rakennettu dokumentti.
– – Että kyllä mun mielestä toi meidän asiakaskokemustiimi, joka just päättää siitä, että – – [miten] on asiakasprofiili luotu, että ketkä on ne meidän oikeat asiakkaat, millaisia henkilöitä he on ja millaisissa elämäntilanteissa, mitä tekee työkseen. – H1*

Asiakasprofiilin muodostamista ei kuitenkaan pidetty yksinkertaisena tehtävänä. Yksi haastateltavista huomauttikin asiakasprofiilin luomisessa piilevän ongelman, jossa yrityksen johto ohjaa asiakkaista käytävää keskustelua. Ilman suoraa ja avointa keskustelua asiakkaiden kanssa, yritys saattaa tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden toiveista tai tarpeista pelkkien mielikuvien perusteella. Haastateltavan mukaan asiakaslähtöisen yrityksen tulee muodostaa asiakasymmärrys ensisijaisesti avoimen vuorovaikutuksen kautta.

Asiakaslähtöisenä yrityksenä meidän pitää itse asiassa kysyä asiakkailta, mitä he haluavat sen sijaan, että me oletetaan mitä he haluavat. – H1

Haastateltavien mukaan asiakasymmärrystä voidaan kerryttää testiryhmien avulla. Testiryhmällä viitattiin haastattelujen yhteydessä monimuotoiseen ryhmään asiakkaita, jotka pääsevät testaamaan yrityksen tuotteita tai palveluita ennen niiden saapumista markkinoille. Testiryhmiä järjestetään haastatteluiden perusteella vuosittain. Haastateltavat kertoivat testiryhmien ensisijaisen tavoitteen olevan asiakasymmärryksen syventäminen asiakkaiden toiveiden kartoittamisen kautta. Asiakkaiden havaintojen pohjalta yritys saa ajankohtaista tietoa siitä, mitä toiveita asiakkailla on tuotteiden suhteen.

Tää [testiryhmä] on nimenomaan tämmönen, eli tässähän on ihan oikeat kuluttajat ja oikeat käyttäjät testaamassa niitä tuotteita. – H1

Asiakasymmärryksen kerääminen ja hyödyntäminen ei kuitenkaan ole haastateltavien mukaan yksiselitteinen juttu. Vaikka asiakaslähtöisyys on lisääntynyt yritysten keskuudessa viimeisien vuosien ajan, ei ajattelumallin onnistunut jalkauttaminen ole haastattelujen mukaan taattu juttu.

Asiakaslähtöisistä yrityksistä on puhuttu jo viimeiset 10 vuotta, mutta silti kuka on aidosti ja oikeasti asiakaslähtöinen [yritys] ja käyttää sen ajan aidosti ja oikeasti sen asiakkaan äänen kuulemiseen. – H1

Asiakasymmärryksen muodostaminen nähtiin haastatteluissa koko organisaation tehtävänä. Vaikka asiakasprofiiliin liittyvä päätöksenteko tapahtuu yrityksessä ylemmällä tasolla, haastateltavat nostivat asiakasrajapinnassa tapahtuvan vuorovaikutuksen korkeaan arvoon asiakasymmärryksen muodostuksessa. Erityisesti kivijalkaliikkeissä suoritettava tarpeenkartoitus sekä päivittäinen asiakaskäyttäytymisen seuraaminen toistuivat jokaisessa haastattelussa tärkeinä taustatekijöinä asiakasprofiilin kehittämisessä.

4.1.2 Arvonluonnin kaksijakoisuus

Jokainen haastateltavista mainitsi arvonluonnin kaksijakoisuuden olevan yrityksen yksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista. Vaikka asiakasarvon tuottaminen listattiin yrityksen liiketoiminnalliseksi päämääräksi, nostettiin yrityksen tuloksellisuus myös päätöksentekoa ohjaavaksi tekijäksi. Arvonluonnin kaksijakoisuudella haastatteluissa viitattiin tilanteeseen, jossa sekä asiakas että yritys tuottavat toisilleen arvoa. Siinä missä yritys tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteiden ja palveluiden avulla, tuottaa asiakas samalla yritykselle taloudellista arvoa.

Haastateltavien mukaan yritys pyrkii kuitenkin kasvattamaan omaa taloudellista tulosta linjassa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Tarkoituksena ei siis ole saavuttaa korkeaa suorituskykyä viilamalla asiakkaita linssiin, vaan palvella heitä tarpeet ja toiveet huomioon ottaen.

Meillä on strategian keskiössä asiakasarvon tuottaminen – Se ei ole vain tiettyjen yksiköiden juttu, vaan se on koko yrityksen targetti eli päämäärä. – H3

Luonnollisesti olemme bisnestä tekevä yksikkö ja [me] tavoitellaan [yhtenäisellä asiakaskokemuksella] tietenkin myös mahdollisimman paljon myyntiä – –. – H1

Pakkohan tässä on ajatella bisnestä ja sitä, miten kauppa käy ja tulosta tulee, mutta myöskin, että se asiakas saa jonkun tarpeellisen mitä ei ehkä hoksannut tarvitsevansa. – H2

Yksi haastateltavista nosti esiin myös arvon yhteisluonnin. Arvon yhteisluonnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tilannetta, jossa asiakas otetaan mukaan arvonluontiprosessiin vaikkapa osallistumalla mukaan yrityksessä tapahtuvaan tuotekehitykseen. Haastateltavan mukaan yritys tulee kehittämään ensi vuodelle fokusryhmiä, joiden avulla luodaan avoin keskusteluyhteys yrityksen ja asiakkaiden välille. Fokusryhmien on tarkoitus osallistua innovatiiviseen tuotesuunnitteluun, jossa tarkoituksena on kuunnella asiakkaiden toiveita uusien tuotteiden tai kehitysideoiden suhteen.

4.1.3 Asiakassuhteiden hoito

Haastateltavien mukaan yrityksen strategian ytimessä sijaitsee lojaali asiakas. Uskollisten asiakkaiden säilyttäminen kuuluukin organisaation strategisiin tavoitteisiin. Asiakkaiden säilytysasteen maksimointi toteutetaan haastateltavien mukaan hoitamalla jo vakiintuneita asiakassuhteita yrityksen jokaisessa kanavassa. Yritys tarjoaa tuotteitaan perinteisten kivijalkaliikkeiden lisäksi myös verkkokaupassa ja yrityksen lanseeraamassa sovelluksessa. Tällä yritys pyrkii haastateltavien mukaan varmistamaan sen, että jokainen asiakas pystyy asioimaan hänelle parhaiten sopivalla tavalla.

[Me] halutaan ikään kuin omniympäristö ja asiakkaalle yksi ja sama asiakaskokemus niin sehän tarkoittaa, että me tehdään kaikki yhdessä. – H1

[Asiakkaat] merkitsevät meille kaikkea. Asiakas on meidän keskiössä ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen on meidän työtä ja jotenkin se tavallaan, että me halutaan helpottaa [asiakkaiden] elämää – – ja että me pystytään omalta osaltamme tukea sitä heidän arkea. – HI

Kivijalkaliikkeissä myyjien kerrottiin noudattavan 10 kohdan myyntiprosessia, jossa linjataan toimintatavat asiakkaan kohtaamiseen. Vaikka myyntiprosessi on lanseerattu globaalisti, on asiakassegmenttien kulttuurilliset erot kuitenkin huomioitu. Myyntiprosessia noudatetaan tarkkaan ensisijaisesti kivijalkaliikkeissä, mutta hyödynnetään samoja ohjenuoria myös asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelun asiantuntijoiden keskuudessa. Myyntiprosessin tavoitteena on varmistaa tasalaatuinen palvelu sekä luoda asiakkaalle ensiluokkainen asiakaskokemus, joka kannustaa häntä palaamaan yrityksen tarjontaan myös tulevaisuudessa.

Meillä on semmonen 10 kohdan myyntiprosessi jota me noudatetaan. – – Tää on lanseerattu globaalisti – – mutta toki kulttuurilliset erot huomioiden. Ja meidän tarkoitus on siinä myyntiprosessissa varmistaa, että asiakas saa samanlaisen kohtaamisen huolimatta siitä missä myymälässä tai kenen kanssa hän asioi, eli tavoite on saada tunnistettava kohtaaminen aikaseksi. Sellainen, joka jää mielen ja kun asiakas tulee seuraavan kerran, niin hän huomaa että no hei täähän menee samalla tavalla, tää toimii. – – Me halutaan sillä tietenkin varmistaa se, että meidän palvelu on tasalaatuista. – HI

Asiakassuhteita pyritään haastateltavien mukaan hoitamaan jokaisessa asiakkaan ja yrityksen välisessä kosketuspisteessä. Keinoiksi listattiin erityisesti uutiskirjeet, yrityksen hiljattain lanseeraama sovellus sekä asiakaskohtaukset kivijalkaliikkeissä. Uutiskirjeiden ja sovelluksen kautta tapahtuva asiakassuhteiden hoito perustuu pitkälti asiakasdatan analysointiin ja markkinointiautomaatioon. Kivijalkaliikkeissä asiakassuhteiden hoito näkyy jokaisen ostotapahtuman yhteydessä. Haastateltavat kertoivat, että myymälöissä jokainen asiakas kohdataan yksilönä tämän henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Jos kohtaamisessa ei ole onnistuttu yrityksen standardien mukaisesti, hyvitetään tapahtunut asiakkaalle tilanteen vaatimalla tavalla. Yksi haastateltavista mainitsi ongelmatilanteiden ratkeavan hyvin usein asiakkaan edun mukaisesti.

Kyllähän noi uutiskirjeet ja äppi on se millä me pääasiassa tavoitetaan. Sitten myös ihan perus asiakaskohtaamisessa – – asiat pyritään hoitamaan niin että asiakkaalle jää hyvä mieli. – H2

Hirveän usein myös hyvitetään jotain, erityisesti jos se on ollut selkeästi semmoinen tilanne, missä me ei olla hoidettu asiaa niin kuin olisi kuulunut. – H1

Asiakassuhteiden hoitoa pidetään yrityksessä siis erittäin tärkeänä strategisena tavoitteena. Haastateltavat huomauttivat asiakkaiden ensiarvoisen kohtelun kuuluvan myös yrityksen arvoihin, jonka mukaan työntekijöiden tulee mennä aina yksi askel pidemmälle jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Asiakaskokemukselle annettu painoarvo yrityksessä on siis valtava.

4.1.4 Myynnin kasvattaminen

Myynnin kasvattaminen nähtiin haastatteluissa yhtenä yrityksen strategista tavoitteista. Yksi haastateltavista kertoi yrityksen kasvattavan myyntiään muun muassa ostofrekvenssiä kasvattamalla. Ostofrekvenssin kasvattamisella viitattiin haastattelun yhteydessä asiakkaiden ostotapahtumien lukumäärän kasvattamiseen yhden kalenterivuoden aikana. Ostofrekvenssin kasvattaminen nähtiin olevan tärkeä osatekijä yrityksen kokonaisarvon kasvussa.

Yksi mittari mikä tähän liittyy, on se ostofrekvenssi, eli sen kasvattaminen, joka liittyy sitten [yrityksen] kokonaisarvon kasvuun. – H3

Toinen haastateltavista nosti esiin kaksi muuta myynnin kasvattamiseen liittyvää käsitettä. Haastateltavan mukaan yritys pyrkii kasvattamaan kokonaismyyntiä keskittymällä asiakkaan artikkelimäärän nostamiseen jokaisen ostotapahtuman yhteydessä. Artikkelien lukumäärää voidaan haastateltavan mukaan nostaa esimerkiksi lisämyynnin tai ristiinmyynnin avulla. Lisämyyntiä suoritetaan haastateltavan mukaan yrityksen kaikissa myynnin kanavissa. Kivijalkaliikkeissä lisämyynti tapahtuu kassalla ostotapahtuman yhteydessä kassan läheisyyteen sijoitettujen tuotteiden, eli kassatuotteiden avulla. Sähköisissä myyntikanavissa lisämyynti tapahtuu vastaavasti markkinointiautomaatioiden avulla. Kun asiakas siirtyy

kassalle, automatisoitu ohjelmointi tarjoaa asiakkaalle jo valittujen tuotteiden perusteella muita tuotteita, jotka asiakas voi halutessaan lisätä ostoskoriinsa ennen maksutapahtumaa.

Asiakkaan tarve herää siinä samalla kun tehdään kauppaa. – H2

Ristiinmyynti tapahtuu haastateltavan mukaan pääasiallisesti yrityksen digitaalisten kanavien kautta. Siinä missä perinteinen lisämyynti tapahtuu ostotapahtuman yhteydessä, ristiinmyynti tapahtuu ostotapahtuman jälkeen. Haastateltavan mukaan yritys suorittaa ristiinmyyntiä erityisesti sähköpostin välityksellä. Esimerkkinä haastateltava käytti tilannetta, missä asiakas on ostanut talvitakin yrityksen verkkokaupan kautta. Tilattuaan talvitakin asiakas saa yritykseltä sähköpostin, johon on koottu takkiin soveltuvia talvikenkiä ja -asusteita.

Haastatteluissa nostettiin esiin myös asiakaskokemuksen merkitys osana myynnin kokonaisvaltaista kasvattamista. Yksi haastateltavista huomautti positiivisen asiakaskokemuksen ohjaavan asiakkaan ostokäyttäytymistä, sillä hyvä asiakaskokemus kannustaa asiakasta asioimaan yrityksen myyntikanavissa myös tulevaisuudessa. Panostamalla mieluisaan asiakaskokemukseen, pystyy yritys osaltaan nostamaan myös asiakkaiden ostofrekvenssiä.

Mitä parempi asiakaskokemus, sitä enemmän asiakkaat yleensä myöskään käyttää rahaa [tuotteisiin]. – H1

Myynnin kasvattaminen tapahtuu haastateltavien mukaan sekä asiakasrajapinnassa että yrityksen ylemmillä tasoilla. Asiakasrajapinnassa myyntiä kasvattavina tekijöinä korostuivat erityisesti lisämyynti sekä hyvän asiakaskokemuksen luominen, joka parhaimmillaan vaikuttaa myös asiakkaan ostofrekvenssin kasvamiseen. Haastateltavat kertoivat yrityksen markkinointiosaston keskittyvän vastaavasti ristiin- ja lisämyynnin automatisointiin organisaation digitaalisissa kanavissa.

4.2 Datan keruu ja sen merkitys

4.2.1 Asiakastietokanta

Asiakastietokannalla viitattiin haastatteluissa joukkoon asiakkaista kerättyä dataa, joka selittää asiakkaiden käyttäytymismalleja ja niissä tapahtuvia muutoksia. Dataa kerätään haastattelijoiden mukaan erityisesti kanta-asiakasohjelmien avulla, joka toimii nykypäivänä pääsääntöisesti yrityksen lanseeraamassa sovelluksessa. Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen tapahtuu yhden haasteltavan mukaan kaikissa yrityksen alustoissa. Siinä missä kanta-asiakkaat tunnistautuvat kivijalkaliikkeessä QR-koodin avulla, tapahtuu tunnistautuminen digitaalisissa kanavissa perinteisen sähköpostin ja salasanan avuin.

[Me] ei pyritä tekemään päätöksiä omien mielipiteiden perusteella, vaan sen pitää pohjautua dataan ja siihen asiakasymmärrykseen. – H3

Nyhdän meillä on kanta-asiakasohjelma ja tän QR-koodi tunnistautumisen avullahan me pystytään kysymään esimerkiksi tänään myymälässä asioineelta henkilöltä huomenna, että miten meni ja mitä olisit toivonut ja tätä kautta me nyt sitten lähdetään tekemään myös markkinointia. – H1

Asiakastietokantaa hyödynnetään yrityksessä haastattelijoiden mukaan asiakasymmärryksen syventämisen lisäksi myös markkinoinnin räätälöinnissä sekä myynnin kasvattamisessa lisä- ja ristiinmyynnin avulla. Kerätyn datan avulla yritys pystyy räätälöimään asiakkailleen suunnattua markkinointia muun muassa yksilöimällä uutiskirjeet jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Haastatteluissa mainittiin datan keruun ja hyödyntämisen kuuluvan yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin sekä toimivan taustatekijänä myynnillisten tavoitteiden asettamisessa.

[Markkinointi] on tietysti se ensisijainen, että me osataan suositella oikeita tuotteita ja siis segmentointiin, että me ei lähetetä kaikille asiakkaille sitä kaikkea tietoa mitä meillä on. – Sittenhän meillä on segmentoitu esimerkiksi myymälän segmentti erikseen ja applikaatiossa segmentti erikseen, että me pystytään pilkkomaan sitä meidän asiakaskantaa. – Tietenkin tarkoituksena se, että me lähetettäisiin mahdollisimman relevanttia tietoa eikä suinkaan kaikille. – H1

Kyllähän me määritellään meidän tulevan vuoden tavoitteet aika lailla puhtaasti edellisten vuosien asiakaskäyttäytymisen perusteella. – H1

Dataa ei siis käytetä haastateltavien mukaan pelkästään yrityksen lyhyen aikavälin päätöksentekoon, vaan hyödynnetään asiakaskäyttäytymisestä kerättyä dataa myös hieman pidemmän aikavälin tavoitteiden asettamisessa.

4.2.2 Mittarit

Haastateltavien mukaan yrityksen avainlukuihin kuuluu kävijämäärä, myynti, konversio, artikkeli per asiakas sekä ostosten keskimääräinen summa. Kyseiset avainluvut kuuluvat strategiassa linjattuihin yrityksen suorituskykyä selittäviin tekijöihin (*key performance indicators*), joita mitataan organisaatiossa päivittäin jokaisella alustalla. Vaikka valitut avainluvut yhdistetään ensisijaisesti yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen, haastateltavat huomauttivat avainlukujen selittävän myös asiakaskäyttäytymistä.

Kävijämäärä, myynti, konversiot, artikkelit per asiakas, keskiostos. Kaikkihan se liittyy asiakaskäyttäytymiseen. – H1

[Kun] aamulla avaan koneen ja katson että miten myynnit ja avainluvut on mennyt, niin kyllä mä näen sen asiakkaan silti siellä takana. Mä näen, että no nyt asiakas on ollut tällä tuulella tai ei ole halunnut sitä tai tätä. – H1

Haastateltavat halusivat nostaa esiin myös hiukan kiistanalaisen asiakasuskollisuutta mittaavan mittarin eli NPS:n (*net promoter score*). NPS kysyy asiakkaalta arvosanaa siitä, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä ystävilleen tai perheenjäsenilleen sekä antaa usein mahdollisuuden selittää annettua arvosanaa avoimen palautteen kautta. NPS-mittaria käytetään haastateltavien mukaan päivittäin yrityksen kaikissa kanavissa. Yksi haastateltavista kuitenkin huomautti NPS:n antavan kuitenkin huonosti työkaluja mittarin avulla kerätyn datan hyödyntämiseen, minkä vuoksi yritys pyrkii jatkossa keräämään vastaavan datan pienimuotoisten asiakaskyselyiden muodossa sovelluksen sekä sähköpostin välityksellä.

NPS on tosi tärkeä – – [mutta] sieltä on aika vaikeaa lähteä haarukoimaan mitä meidän pitäisi tehdä paremmin. – H1

Päivittäisten avainlukujen lisäksi haastateltavat kertoivat yrityksen mittaavan tiettyjä asioita myös pitkällä tähtäimellä. Näihin lukeutuu mukaan esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoaste (*return on investment*), jonka avulla yritys mittaa ensisijaisesti markkinoinnin suorituskykyä ja kannattavuutta. Haastateltavat nostivat esiin myös yhden yrityksen tärkeimmistä mittareista, eli asiakkaan elinkaariarvon (*customer lifetime value*), joka kuvaa asiakkaiden yritykselle tuottamaa arvoa pitkällä tähtäimellä. Haastateltavat kertoivat mainittujen mittareiden ja avainlukujen muodostavan yrityksessä laajalti käytössä olevan mittariston, joka on linjassa organisaation strategiassa linjattujen tavoitteiden kanssa.

4.3 Asiakkaiden merkitys yritykselle

4.3.1 Päivittäinen päätöksenteko

Asiakkaiden näkökulmaa hyödynnetään suurempien kehityskohteiden lisäksi yrityksessä tapahtuvassa arkipäiväisessä päätöksenteossa. Myymälätasolla tämä tarkoittaa haastateltavien mukaan esimerkiksi myymälän esillepanoa. Myydyimmät tuotteet ja uutuudet sijoitetaan myymälän etuosaan, jotta asiakkaat löytävät kyseiset tuotteet mahdollisimman helposti. Esillepanoissa huomioidaan haastateltavien mukaan myös asiakkaiden tarpeet vuodenaikojen ja juhlapyhien perusteella. Kiireisen joulunodotuksen esillepano myymälässä näyttää hyvin erilaiselta kesään tai kevääseen verrattuna. Haastateltavat huomauttivat myös tilattavien tuotteiden lukumäärän vaihtelevan pitkälti asiakkaiden tarpeen perusteella. Päivittäin asiakaskäyttäytymistä seuraamalla myymälä pystyy säätelemään varaston inventaariota ja varmistamaan tuotteiden riittävyyden kaikille halukkaille.

Kun sataa vettä, laitettaisiin sadevaatteet esille. Voi olla aika simppeleitäkin asioita. – H3

Kyllähän sitä miettii sitä asiakasta, että miten sen on helppo löytää [tuotteet]. – H2

Päivittäisessä päätöksenteossa haasteena nähtiin kuitenkin yrityksen reagoitukyky muuttuvaan maailmantilanteeseen ja asiakaskäyttäytymiseen. Haastateltavat huomauttivat asiakaskäyttäytymisen muuttuneen radikaalisti vaativan maailmantilanteen takia. Erityisesti pandemian ja inflaation vaikutukset ovat nousseet suureen valoon tarkasteltaessa asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Jokainen haastateltava tunnisti muutosten näkyvän suoraan yrityksessä mitattavissa avainluvuissa.

Siinä olisi aina vähän kehitettävää, että ei mentäisi ihan sapluunan mukaan, vaan pystyttäisiin ketterämmin nostamaan niitä ajankohtaisia juttuja esiin. – H3

Mehän mitataan sitä ihan päivittäin, että kuinka asiakas ostaa esimerkiksi nyt näinä [aikoina] kun taloudelliset haasteet painaa, ja me nähdään suoraan meidän avainluvuista. Keskiostokset laskee ja konversiot huononee. – H1

Kun [lukuista] näkee, että joku romahtaa tai vastaavasti se, että jos se nyt yhtäkkiä ihan hurjasti nouseekin, niin taas mikä on muuttunut, mitä tapahtui? – Ne on kuitenkin sidoksissa toisiinsa. – H2

Kun muutoksia havaitaan, toivotaan yrityksen reagoivan tilanteeseen toimilla, jotka heijastavat asiakkaiden sen hetkistä mielialaa ja käyttäytymistä. Haastateltavien mukaan yrityksen tulee analysoida avainluvuissa tapahtuvia muutoksia ja huomioida poikkeamat lyhyen aikavälin päätöksenteossa muun muassa myynnillisten tavoitteiden tai markkinoinnin yhteydessä.

4.3.2 Asiakaspalautteet

Kaikki haastateltavat mainitsivat asiakkaiden sijoittuvan yrityksessä tehtävän päätöksenteon ytimeen. Haastateltavien mukaan muun muassa asiakaspalautteet toimivat lähtökohtana markkinointiin ja tuotekehitykseen liittyvässä päätöksenteossa. Yksi haastateltavista mainitsi yrityksen luoneen jopa mittarin, jonka tarkoituksena on yhdistää asiakkaalta tuleva palaute oikeaan kohtaan ostoprosessia. Esimerkkinä hän kertoi tilanteen, jossa asiakas on antanut negatiivista palautetta yrityksen toimitusajoista verkkokaupasta tilattaessa. Kehitetty mittari sijoittaa palautteen ostoprosessin toimitusvaiheeseen, jonka jälkeen palaute analysoidaan palautteen aiheutta vastaavan yksikön toimesta. Jos yritys vastaanottaa useita negatiivisia palautteita samasta ongelmasta, puututaan tilanteeseen heti. Haastatteluissa mainittiinkin

yrityksen paneutuvan ongelman korjaamiseen ja kehittämiseen välittömästi asiakaspalautteiden avulla.

Meillä on tällainen ihan oma mittari, joka tiputtaa [asiakaspalautteet] siihen asiakkaan elinkaareen, [ja] joka käyttää hyväksi tätä NPS:sää ja muuta asiakaspalautetta, kuten tuotearvioita. – – Eli onko esimerkiksi kysymys toimitusvaiheen palautteesta. – – Katsotaan että tähän on tullut aika paljon nyt palautetta, että mikäköhän se juurisyy on, että tähän ei olla tyytyväisiä ja sitten paneudutaan siihen korjaamiseen ja kehittämiseen. – H3

Riippuen mikä on se palautteen aihe, se menee siihen kyseisen yksikön [käsiteltäväksi] loppu viimein. – H3

Vaikka yrityksen digitaalisesti jätetty palaute tavoittaa aiheeseen perehtyneet toimintayksiköt, nostettiin haastatteluissa esiin myös haasteita asiakaspalautteiden käsittelemiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Erityisesti suullisen asiakaspalautteen käsittelyssä koettiin olevan haasteita. Kivijalkaliikkeissä annettu suullinen palaute yrityksen tuotteista tai asiakaspalvelusta jää usein vain myymälässä työskentelevien myyjien tietoon, eikä palaute välttämättä kulkeudu asianomaiselle yksikölle. Suullinen asiakaspalaute on haastateltavien mukaan ”hiljaista tietoa”, jota yrityksessä ei järjestelmällisesti kerätä. Tästä syystä asiakasrajapinnassa annetun suullisen palautteen hyödyntäminen jää usein huomioimatta päätöksenteon yhteydessä.

Mutta hirveän paljonhan myymälän asiakkaat kertovat myyjille ja myymäläpäällikölle ja tää on ehkä se tieto, mikä häviää helposti matkan varrelle. – – Se on ehkä sellasta hiljaista tietoa, jota ei järjestelmällisesti kerätä ja se on ehkä semmonen musta aukko. – H1

Yhden asiakkaan negatiivinen palaute ei kuitenkaan johda välittömästi toimenpiteisiin yrityksen toimintayksiköissä, vaan tilanne on tarkasteltava erikseen. Yksi haastateltavista antoi esimerkin tilanteesta, jossa asiakas oli toivonut yritykseltä myymälää tietylle paikkakunnalle, jossa sellaista ei vielä ollut. Yhden asiakkaan palautteen perustella muutoksia myymälöiden sijaintiin ei tietysti tehdä. Jos myymälän sijainnista tulisi kuitenkin suuri määrä palautetta, olisi yrityksen kannattavaa tarkastella uuden myymälän mahdollisuutta resurssien sallimissa rajoissa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia asiakaslähtöisyyttä osana organisaation päätöksentekoa vähittäiskaupan alan kontekstissa. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksen päätöksentekoa. Lisäksi haluttiin luoda käsitys siitä, millainen asiakaslähtöinen strategia on ja kuinka asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen päivittäisissä toiminnoissa ja päätöksissä. Tutkimuksen lopulliset vastaukset muotoituivat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen näkökulmien sekä teemahaastatteluilla kerätyn aineiston avulla.

Tutkimuksessa havaittiin, että asiakaslähtöisyys näkyy sekä organisaatiossa tehtävässä strategisen että operatiivisen tason päätöksenteossa. Asiakaslähtöisyyden kerrottiin ohjaavan erityisesti operatiivista päätöksentekoa. Asiakasrajapinnassa tapahtuvan päivittäisen päätöksenteon tärkeimmäksi osatekijäksi luokiteltiin avainlukujen seuranta sekä välitön reagointi niissä tapahtuviin muutoksiin. Kun muutoksia avainluvuissa havaitaan, huomioidaan ne lyhyen aikavälin päätöksissä muokkaamalla yrityksen viikko- tai kuukausitason tavoitteita siten, että ne heijastavat asiakkaiden todenmukaista kulutuskäyttäytymistä. Asiakaspalautteet nostettiin vastaavasti esiin tuotekehitykseen ja palvelun kehittämiseen liittyvän päätöksenteon yhteydessä. Palautteet analysoidaan tarkasti läpi ja tehdään tarvittavat muutokset toimenpiteisiin tai tuotemalliin.

Aineiston ja kirjallisuuden pohjalta muodostettiin neljä keskeisintä yrityksen strategista tavoitetta, jotka tukevat asiakaslähtöistä ajattelumallia. Tutkimuksen tuloksena muodostetut strategiset tavoitteet ovat asiakasyymmärrys, arvonluonnin kaksijakoisuus, asiakassuhteiden hoito sekä myynnin kasvattaminen. Datan keräämisen ja tiedon analysoinnin nähtiin toimivan keskeisenä tekijänä strategiassa linjattujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Dataa yrityksen kerrottiin keräävän ensisijaisesti kanta-asiakasohjelman avulla sekä avainluvuilla, jotka mittaavat asiakaskäyttäytymistä sekä yrityksen taloudellista suorituskäkyä. Kerätyn asiakasdatan analysoinnin ja sen tehokkaan hyödyntämisen päätöksenteon yhteydessä tunnistettiin kuitenkin tuottavan haasteita.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan asiakaslähtöisyyttä on tois-
taiseksi vielä haastavaa integroida kokonaisvaltaisesti osaksi yrityksessä tehtävää päätöksente-
tekoa (Gupta ym., 2005; Hart, 1999; Williams, 2014). Haasteita havaittiin erityisesti asiakas-
lähtöiselle strategialle ominaisissa tiedonkeruu- ja analysointitoiminnoissa, jotka
mahdollistavat asiakasdatan hyödyntämisen päätöksenteossa (Payne ym., 2005, 2013;
Williams, 2014). Siinä missä asiakasdataa kerätään kohdeorganisaatiossa valtavia määriä, ei
kerättyä tietoa kyetä aina analysoimaan siten, että dataa olisi mahdollista hyödyntää päätöksente-
teon yhteydessä. Aineistossa kyseenalaistettiin erityisesti laajalti yritysten käytössä olevan
NPS-mittarin keräämän datan hyödyllisyys. Vaikka mittarin avulla voidaan onnistuneesti
kartoittaa asiakkaiden uskollisuutta, ei saatua dataa pystytä hyödyntämään organisaatiossa
tehtävässä päätöksenteossa sellaisenaan. Tutkimus mukailee siis käsitystä siitä, että yrityksen
on tärkeää muodostaa joukko relevantteja ja helposti seurattavia mittareita, joiden avulla
kerättyä dataa pystytään hyödyntämään yrityksessä tehtävässä päätöksenteossa (Gupta ym.,
2005).

Haastattelujen tulokset mukailevat Mintzbergin (1987) näkemystä siitä, että strategialla ei
viitata pelkästään tulevaisuuden suunnitelmaan, vaan strategian laatimisprosessissa otetaan
huomioon myös menneet tapahtumat. Aineiston mukaan tutkittavassa organisaatiossa hyödyn-
netään edellisinä vuosina kerättyä dataa asiakkaiden käyttäytymismalleista yrityksen
strategisten tavoitteiden linjaamisessa. Tutkimustulokset osoittavat siis sen, että yrityksessä
muodostettu asiakasymmärrys ohjaa yrityksen strategista sekä operatiivista päätöksentekoa.
Asiakasymmärryksen muodostaminen tapahtuu tutkimuksen mukaan yrityksessä pääosin
kanta-asiakasohjelman avulla, mikä mukailee Uncles ym. (2003) käsitystä siitä, että yritys
kykenee muodostamaan luotettavan asiakastietokannan kyseisten kanta-asiakasohjelmien
avulla.

Kanta-asiakasohjelmien havaittiin liittyvän myös muihin tutkimuksessa määriteltyihin asiakas-
lähtöisen strategian tavoitteisiin. Haastattelujen tulokset osoittavat yrityksen tavoittelevan
myynnin kasvattamista kanta-asiakasohjelmaan integroitujen markkinointiautomaatioiden,
kuten ristiinmyynnin kautta, mikä on linjassa kirjallisuudessa esiintyvien näkemysten kanssa
(Uncles ym., 2003). Aineiston mukaan kanta-asiakasohjelmat toimivat lisäksi tärkeimpänä
kanavana, jonka kautta yritys voi hoitaa asiakassuhteitaan. Ohjelmien tallentaman datan avulla
yritys pystyy räätälöimään asiakkaalle kohdennettua mainontaa sekä muodostamaan jokaiselle

asiakkaalle heidän omien tarpeiden ja toiveiden mukaisen asiakaskokemuksen. Kohdeorganisaation lanseeraama kanta-asiakasohjelma on kuitenkin vielä tuore, joten yleistävää näkemystä kanta-asiakasohjelmien luotettavuudesta ei aineiston perusteella pystytä tekemään.

Tutkimuksen tulokset heijastavat myös aiempien tutkimusten näkemyksiä siitä, että asiakaslähtöisessä yrityksessä liiketoiminta perustuu arvonluonnin kaksijakoiseen prosessiin, missä arvonluonti tapahtuu samanaikaisesti sekä asiakkaalle että yritykselle (Boulding, 2005; Gupta ym., 2005; Payne ym., 2005; Williams, 2014). Tutkimus tunnistaa siis neljä asiakaslähtöiselle organisaatiolle ominaista strategista tavoitetta: asiakasymmärrys, arvonluonnin kaksijakoisuus, asiakassuhteiden hoito ja myynnin kasvattaminen, joiden saavuttamiseksi yritys pyrkii ohjaamaan operatiivista päätöksentekoa asiakaslähtöisen ajattelumallin kautta. Asiakaslähtöisesti muodostettujen strategisten tavoitteiden tarkoituksena on tutkimuksen mukaan kehittää organisaation kilpailukykyä muuttuvalla markkinakentällä sekä parantaa yrityksen kannattavuutta pitkällä tähtäimellä.

Vaikka tutkimus osoittaa asiakaslähtöisyyden ohjaavan päätöksentekoa sekä strategisella että operatiivisella tasolla, voidaan aineiston perusteella havaita myös näkemyseroja eri johtotasolla työskentelevien kesken. Siinä missä organisaation ylätasolla tapahtuvassa päätöksenteossa asiakaslähtöisyys on otettu huomioon erityisesti strategisten tavoitteiden linjaamisessa, ohjaa ajattelumalli myös asiakasrajapinnassa tehtävää päivittäistä päätöksentekoa esimerkiksi asiakaspalautteiden ja myymälän esillepanon kautta. Haastatteluaineiston mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevien näkemykset organisaation asiakaslähtöisyydestä eivät ole kuitenkaan täysin linjassa yrityksen ylemmällä tasolla tehtyjen päätösten kanssa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan siis esittää asiakaslähtöisen ajattelumallin olevan kompleksinen käsite, ja jonka jalkauttaminen koko organisaation laajuiseksi tavoitteeksi on ensisijaisen tärkeää. Organisaation eri tasojen välinen kommunikaatio nouseekin tutkimuksen tulosten mukaan suureen arvoon, jotta yrityksessä tapahtuva päätöksenteko peilaisi asiakaslähtöisen ajattelumallin strategisia tavoitteita.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen johtopäätösten luotettavuutta tarkasteltaessa on tärkeä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Ensimmäinen rajoite pitää sisällään empiirisen aineiston keräämisen. Tutkimusaineisto on kerätty vain yhden organisaation sisältä, joten haastateltavien vastauksia voidaan tarkastella vain yhden organisaation valossa. Lisäksi aineiston analyysi pohjautuu tut-

kijan omiin tulkintoihin. Aineiston pohjalta saatujen tutkimustulosten arvioinnissa tulee huomioida tulkintojen subjektiivinen näkökulma. Aineistojen analysoinnissa hyödynnettiin video- ja äänitallenteita, joiden avulla pyrittiin vähentämään tutkijan sattumanvaraisia virheitä.

Rajallisen ajan vuoksi empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla vain kolmea yrityksessä toimivaa työntekijää. Johtopäätösten luotettavuutta lisää kuitenkin haastateltavien vaihteleva asema yrityksessä, sillä jokainen haastateltava työskentelee eri esimies- tai johtotason tehtävissä. Erilaiset näkökulmat antavat aineistolle luotettavuuden arviointiin tarvittavaa syvyyttä. Luotettavuutta lisää myös tutkimuksessa käytetty kirjallisuus. Teoreettiseen viitekehykseen on pyritty tuomaan kirjallisuutta, jossa vähittäiskaupanala esiintyy vähintään tutkimuksen kontekstina. Vaikka tutkimuksen tuloksista ei siis voi tehdä koko vähittäiskaupanalaa koskevaa yleistystä, on johtopäätöksiä mahdollista heijastaa myös muihin vähittäiskaupanalalla toimiviin asiakaslähtöisiin yrityksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksessä tapahtuvaa päätöksentekoa. Tutkimuksen avulla ei kuitenkaan pyritty muodostamaan yleistäviä johtopäätöksiä, joten aiheen tutkiminen laajemmin on perusteltua. Tulevaisuudessa laadullista tutkimusta tulisi laajentaa myös muihin vähittäiskaupanalalla toimiviin yrityksiin, jolloin yleistettävien johtopäätösten tekeminen olisi mahdollista. Lisäksi asiakaslähtöisyyttä olisi tärkeää tutkia myös asiakasrajapinnoissa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta, sillä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt tieto jää tutkimuksen tulosten mukaan usein eri organisaatiotasojen väliin roikkumaan. Koska asiakaslähtöisen ajattelumallin jalkauttaminen osaksi koko organisaatiota koetaan yhä haastavaksi, tulisi tulevaisuudessa tutkia asiakasrajapinnassa ja yrityksen ylemmillä johtotasoilla työskentelevien välistä yhteistyötä tarkemmin organisaation asiakaslähtöisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69 (4),155-66.122.
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24–30.
- Day, G. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Day, G. S. (2006). Aligning the organization with the market. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 41–49.
- Day, G. S. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in : profiting from customer value*. McGraw-Hill.
- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *MIT Sloan Management Review*, 38(4), 71–.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23.
- Gupta, S. & Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run*. 1st edition. Wharton School Pub. Print.
- Gupta, S. & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: Transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of Retailing*, 97(4), 597–620.
- Hart, W. (1999). Customers Are Your Business. *Marketing Management*, 8 (4), 6-7.
- Heracleous, L. (1994). Rational decision making: myth or reality. *Management Development Review* 7(4):16-23.
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Strategic management theory: an integrated approach*. Cengage Learning
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (1.- 2. p.). Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K. & Zhu, H. (2009). Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy, and creating value. *Management Faculty Research and Publications*, 43.

- Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W. & West, A. A. (2022). Customer experience management: asking the right questions. *The Journal of Business Strategy*, 43(2), 105–114.
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy : text & cases*. (8. painos.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–202.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Kazi, S. (2009). *Managerial decision-making behavior and impact of culture*. Väitöskirja. Tampere University.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa* (3. uud. p.). WSOYpro
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Eaglewood Cliffs. NJ; Prentice-Hall, Inc.
- Negulescu, O.n& Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Emerging markets queries in finance and business*, (2013), 15, 858–863.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-76.
- Payne, A. & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rust, R., Moorman, C. & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1), 94–101.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan UK.

- Sheth, J., Sisodia, R & Sharma, S. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1), 55-66.
- Simon, H. (1945). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Macmillan
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. Maidenhead: McGraw-Hill
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Tammi.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *The Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K. & Saarijärvi, H. (2018). Inside-Out and Outside-In Mental Models: A Top Executive Perspective. *European Business Review*
- Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
- Williams. (2014). *Connected CRM: implementing a big-data-driven, customer-centric business strategy* (1. painos). Wiley.

Muut lähteet

- Accenture (2008). *Customer Centricity: The new axis of high performance*. Accenture 16. Noudettu 18.09.2022. [https://www.accenture.com/t20150527T211309_w/_jp-ja/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ja-jp/PDF 1/Accenture-Consulting-Customer-Centricity-Axis-of-High-PerformanceMay2008.pdf](https://www.accenture.com/t20150527T211309_w/_jp-ja/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ja-jp/PDF%201/Accenture-Consulting-Customer-Centricity-Axis-of-High-PerformanceMay2008.pdf)
- Cheng, A. (2019). Wy Amazon Go may soon change the way we shop. Forbes. Noudettu 18.09.2022. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/01/13/why-amazon-go-may-soon-change-the-way-we-want-to-shop/?sh=79bef0867097>
- Hernandez, J., Roe, U., Conway, D., Knight, T. & Jenkins, T. (2020). Customer first. Customer obsessed. KPMG 92. Noudettu 18.09.2022. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2020/01/Global-customer-experience-excellence-2019.pdf>
- Oracle (2016). Can virtual experiences replace reality? Noudettu 18.09.2022. www.oracle.com/webholder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc35/CXResearchVirtualExperiences.pdf
- Toimialaluokitus. (2008). Tilastokeskus. Noudettu 15.11.2022. <https://www2.tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Aluksi: Kerro hieman itsestäsi ja työtehtävistäsi: kuka olet ja mitä työnkuvaasi kuuluu? Kauanko olet ollut kyseisessä positiossasi? Mikä on koulutustaustasi?

Teema 1: Asiakslähtöisyys

1. Kuvaile asiakkaiden merkitystä organisaatiolenne. Mitä asiakkaat teille merkitsevät?
2. Miten asiakkaat näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?
3. Miten yrityksessä hoidetaan asiakassuhteita?
 - a. Jatkokysymys: Miten suhteita kehitetään?
4. Millaisia toimintatapoja teillä on asiakkaiden kohtaamiseen?
5. Miten asiakastyötä ohjataan organisaation toimesta?
6. Miten asiakasymmärrys muodostetaan yrityksessänne?
7. Mitkä ovat teidän vahvuutenne asiakastyöhön liittyen?
 - a. Jatkokysymys: Missä teillä olisi vielä kehitettävää?
8. Kerro esimerkki tilanteesta, jossa olette hyödyntäneet ymmärrystä asiakkaistanne onnistuneen lopputuloksen aikaansaamisessa?

Teema 2: Päätöksenteko

1. Miten asiakkaat nousevat esille yrityksessänne tapahtuvassa päätöksenteossa?
 - a. Jatkokysymys: Miten asiakkaan tulevat esiin omaan työnkuvaasi kuuluvassa päätöksenteossa?
2. Miten asiakkaat on otettu huomioon yrityksen strategiassa?
 - a. Jatkokysymys: Miten asiakastyötä tekevien näkemyksiä huomioidaan strategian ja asiakastyön kehittämisessä?
3. Millä tavoin asiakkaat otetaan huomioon päivittäisissä toiminnoissa?
4. Minkälaisia asiakkaisiin liittyviä mittareita organisaatiossa käytetään?
5. Millaista tietoa asiakkaista kerätään ja miten?
 - a. Jatkokysymys: Miten kyseistä dataa hyödynnetään?
 - b. Jatkokysymys jos tarve: Miten dataa hyödynnetään erityisesti päätöksenteon yhteydessä?
6. Millainen painoarvo datalla on yrityksen strategiassa?
7. Miten asiakaspalautteita käsitellään yrityksenne sisällä?
 - a. Jatkokysymys: Minkälaisiin toimenpiteisiin asiakaspalautteiden kautta esille nousseet epäkohdat johtavat?
 - b. Kerro jokin esimerkki, josta olet erityisen ylpeä yrityksenne asiakastyöhön liittyen.

Vapaa sana: Onko jotain mitä haluat lisätä?